

組織におけるストーリーテリングを通じた集合的行為
Collective Action through Storytelling in Organizations

星 和樹

Kazuki HOSHI

愛知産業大学経営学部

School of Business Administration, Aichi Sangyo University

Received : August 24, 2010 Accepted : November 2, 2010

Synopsis : This paper discusses collective action through storytelling in organizations. Noticing the storytelling interchanged among organizational members leads us to focus on the perspective of 'practice'. Practice is an action related to make a sense for organizational members and to give values to business processes. In order to develop this argument, we first introduce the existing researches on storytelling in organizations, especially Stephen Denning's famous research on organizational change, and critically point out that they only focus on the aspect of leadership. Second, we examine collective action through storytelling among organizational members and then exhibit that storytelling implies sharing the context and constructing the meaning. Finally, we discuss that storytelling among organizational members influences their social relationships.

Keywords : Storytelling, Collective action, Practice, Context, Meaning

I はじめに

近年、組織マネジメントに関する研究において、組織を構成している人々による「語り」(たとえば、storytelling、narrative、discourse、rhetoric、talk など)に注目が集まっている。これらの視点は、組織メンバーによる「実践 (practice)」、つまり、ビジネス・プロセスに命を吹き込み、価値を与える個別具体的な活動や、組織に関わっている人々にとっての意味づけに焦点を当てるということである (e.g., Brown&Duguid, 2000 ; 野村, 2002)。このような実践に焦点を当てることによって、組織メンバーによる日々の具体的な組織活動の基盤がより理解できることとなる。本稿では、組織メンバーによる語り (特に、組織における「ストーリーテリング (storytelling)」の研究を主として取り上げる) を通じた集合的な行為に着目して論文を展開する。

組織の実践に注目するという研究アプローチは、主に 1990 年代から経営組織論の領域 (e.g., Chaiklin&Lave, 1996; Lave&Wenger, 1991; Molloy&Whittington, 2005; Nicolini et al., 2003; Schatzki et al., 2001; Wenger et al., 2002) で展開され始め、2000 年代からは経営戦略論の領域 (e.g., Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski & Wilson, 2006; Johnson et al., 2003; Whittington, 2003; Whittington et al., 2006; Wilson&Jarzabkowski, 2004)

でも展開されるようになった。つまり、比較的に新しい研究領域であるといえる。その具体的なアプローチの 1 つとして、本稿で展開していく組織におけるストーリーテリングの研究は位置づけられる。

本稿の具体的な流れは、以下の通りである。まず、第 2 節では、既存の組織におけるストーリーテリングに関する最も有名な研究を取り上げ、概観する。ここでは主として、組織変革に関わるリーダーシップにおけるストーリーテリングの研究に注目する。次に、第 3 節では、そのような既存のストーリーテリングの研究が、リーダーシップ的側面を強調しすぎていたことを指摘し、組織におけるストーリーテリングの含意についての再考察を行なう。そして、組織メンバーの間の集合的行為という観点から、ストーリーテリングのコンテキストの共有や意味づけといった側面について議論する。さらに第 4 節では、このようなストーリーテリングを通じた集合的行為によってもたらされる、組織メンバー間のつながりや社会的信頼関係の構築といった側面について検討する。そして最後に、第 5 節では、本稿をまとめ、今後の課題を述べる。

II 組織におけるストーリーテリングに関する既存の研究

それではまず、組織における語りの研究が、現在までにどのような展開をしているかについて、簡単に概観する。語りについてはさまざまな研究があるが、最近では日本の実務界においても、本稿で取り上げる「ストーリーテリング」の用語が流布してきていることから¹⁾、以下では、組織におけるストーリーテリングの研究に焦点を当てて概観する。

組織におけるストーリーテリングの研究は、2000年代に入ってから、米国を中心に、特にリーダーシップの側面から注目を浴びているものである。たとえば、経営理念を浸透させる、組織メンバーのモチベーションを高める、組織変革を推進するなどといった議論が展開されている (e.g., Boje, 2008 ; Davenport & Prusak, 2003 ; Denning, 2005a ; Kelly & Littman, 2005 ; 川上, 2009 ; 高間, 2005, 2008 ; 魚屋, 2009)。とりわけ、世界銀行でその組織変革に取り組んだ Denning (2001, 2004a, 2004b, 2005b) が自らの経験を交えながら、組織におけるストーリーテリングに関する研究を積極的に展開し出したことをきっかけに、理論的にも実務的にも広まりを見せている。

一般的な理解では、組織におけるストーリーテリング²⁾とは、理解してもらいたいコンセプトや思いを、それらを想起させるようなストーリーを通して伝えることと定義される。具体的には、これらの研究では、語り手（多くは組織のリーダー）の体験や身近な出来事をベースにしてストーリーを作り、そして語ることで、より効果的に聞き手の心に響かせることができるものとする³⁾。日経情報ストラテジー (2007) では、このストーリーテリングが有効に機能する場面として、①自分を理解してもらう、②価値観を伝える、③変革のための行動を引き出す、④未来に導く、といった4つを挙げている (図表1参照)。これらの4つが、組織のリーダーが理念や思いを部下に伝え、たゆまぬ経営・業務革新の意識を育み、変化に強い組織をつくるという目的に合致するものとして捉えられているのである。さらに、組織のリーダーがストーリーを語ることについての重要な側面として、Mai & Akerson (2003) は、次のような8つのポイントを提示している。すなわち、①何かが起きている、あるいは起こそうとする動きのあるストーリーにする、②ストーリーを、互いに共有している価値観や共通の基盤に結びつける、③従業員を主役にする、④組織に属している「すべての」

人に、自分はドラマの登場人物だと感じさせるようにストーリーを伝える、⑤競争相手を反対勢力 (敵対者) だと意識させる、⑥過去を新たなストーリーのプロローグとして描く、⑦現在を特定の目標の夢に向かって進む旅の始まり (あるいは中間点) として描く、⑧未来を、目指すべき目標 (目的地) として描く、の8つである。

また、このストーリーテリングに関する簡単な事例として、富士山の気象レーダードームの建設に関する事例 (野田, 2007) が挙げられる。この事例では、伊勢湾台風の悲劇を繰り返してはいけないという高邁なミッションの下、富士山の気象レーダードームの建設が行なわれていた。しかし、それが非常に難工事だったため、自分たちの危険を感じた工事労働者たちは意気消沈していた。そのときリーダーが、「男は一生に一度、子孫に自慢できる仕事をするべきである。富士山のレーダーの棟こそその仕事だ。富士山にレーダーができれば、東海道沿線からも見える。それを見ながら、『おい、あれは俺が造ったのだ』といえる。」とのストーリーを語り、工事労働者たちに建設後の社会的称賛の姿を思い浮かばせることで、作業モチベーションを高めたのである。

また、組織変革に関するストーリーテリングの具体例として、上述の Denning (2004b, 2005b) による世界銀行の変革の事例を挙げるができる。

Denning は、1996年当時、世界の最貧国における貧困問題の解消を目指す国際組織である世界銀行で働いていた。世界銀行はその歴史を通じて、融資機関として活動してきた組織である。彼がその年の2月に情報部門のマネジャーに配属されたとき、将来の危機感から世界銀行にナレッジ・マネジメントを導入しようと模索し始めた。彼は、世界銀行を、融資機関としてだけではなく、新たにナレッジ共有組織へと変革させようと試みたのである。しかし初めのうちは、世界銀行は当然のように変革を拒む組織であって、組織内の誰もがナレッジ・マネジメントの導入に対して懐疑的・非協力的であった。どのようにして組織成員をナレッジ・マネジメントの導入に積極的に協力して貰うようにするかが、彼自身の重要な課題となっていた。彼は当初は、ナレッジ・マネジメントの導入のために、チャートやグラフを用いた論理的で詳細なプレゼンテーションで、人々への説得を試みたが、これは全く効果がなかった。しかしながら、彼が悩んでいたとき、不意に別の考えが浮かんできた。彼がザンビアでの出来

図表1 変革リーダーにとってストーリーテリングが有効に機能する場面

目的	必要なストーリー	注意点
「自分を理解してもらう」	自身の強みと弱みが垣間見えるドラマティックな体験談	詳細な描写がしやすいがゆえに、聞き手に対してストーリーを聞く十分な時間と関心を与えるように配慮すべき
「価値観を伝える」	組織の価値観を伝えるためのストーリーは例え話でもよいが、信頼できるものでなければならない	語り手となるリーダー自身の普段の行動と矛盾してはいけな
「変革のための行動を引き出す」	最近の成功した変革事例であり、聞き手が自らの状況に応用できると容易に想像させるもの	変革に至らなかった場合に生じる不幸な結末を暗示する事例でもよい
「未来に導く」	進みたい未来が「結局間違っていた」とならぬよう、詳細に描写しすぎないストーリーを作る	変革への躊躇をなくすために、何を避けるべきでなく、何を目指すべきかを示す。可能なら、目指す未来に続きそうな変革事例を紹介

『日経情報ストラテジー』2007年1月号、54ページを基に作成。

事を簡単なストーリーにして、語りかけたところ、組織成員のナレッジ・マネジメントへの共感をつくり出し、最終的に世界銀行は変革へと動き出すことに成功したのである。そのとき彼が語ったストーリーは、次のようなものであった。

「1995年6月、ザンビアの小さな村で働く医療ワーカーがジョージア州アトランタの病害対策防止センターのウェブサイトアクセスをした。そのサイトで、マラリアへの対処法を知ることができた。これは1995年6月であって2015年6月の出来事ではない。そして、ザンビアの首都での話でもなく、首都から600キロも離れたところにある小さな村での話だ。さらに豊かな国の話でもない。ザンビアでの話なのだ。ザンビアは世界でも最も貧しい国の1つだ。しかし、この情景の中で世界銀行にとって最も重要なことは一体何だ

ろうか。それは、この情景の中に世界銀行が存在していないということである。我々は世界中で貧困に立ち向かうための決断を下そうとしている何百万もの人々と知識を共有できるような形で自分たちのノウハウを整理して持っていない。しかしながら、もし我々がそれを持っていたとしたらどうか考えてみて欲しい。そんな方法で知識を共有できる仕組みを持っていると考えてみて欲しい。そして、我々がそんな組織になれると考えてみて欲しい。」

Denningによれば、結果的に、このストーリーを語ることによって、世界銀行の変革が進むこととなったのである。このストーリーテリングを通じて、聞き手それぞれが、ナレッジ・マネジメントが導入された後の世界銀行の姿をストーリーとして抱くようになった。さらに、同じストーリーが別の人物によって、別の場

面でも語られるようになり、最終的には組織全体にナレッジ・マネジメントを導入する動きが広がっていくことにつながったのである。

これらの研究では、ストーリーテリングは、組織が変革をうまく図っていくための1つの手段として注目されている。ストーリーテリングが有効的な働きをするのは、語り手と聞き手がストーリーを通じて、お互いの経験を共有し、共感を生み出すことができるからであろう。つまり、何よりも重要な点は、リーダーがストーリーを語ることで、組織メンバーに対し、変革後の組織の姿、そしてそれを達成するための自分たちのあるべき姿を各自のストーリーとして想い描かせることにあると考えられるのである。

III 組織におけるストーリーテリングを通じた集合的行為

上述のように、組織におけるストーリーテリングに関する研究は、主にリーダーシップの側面から探究され、それが支配的な地位を占めてきた。世界的にも有名な実務家である Denning が、自らの経験を交えて議論展開したこともあり、理論的にも実務的にも、それが代表的研究として浸透してきたといえるのである。

このように、既存のストーリーテリングの議論では、組織変革のマネジメントといった文脈で、主としてそのリーダーの役割との関連で展開されているが、組織においてやり取りされるストーリーテリングは、ここで取り上げたようなリーダーからの上意下達のかつ指揮的といった一方向的なものだけではなく、組織メンバー間による相互的なストーリーテリングも当然存在するはずである。

たとえば、Orr (1996) がコピー機修理工たちの参与観察の結果から見出したのは、修理工たちが会社の定期的なミーティングにおいて、自分の経験した仕事のエピソードを「War Story=こんなスゴイ修理をしたという武勇伝」として披露していたという事実である。つまり、彼らはコピー機の故障を、「敵」に見立てて自分たちの経験を語り合っていたのである。彼らは、汎用性のあるノウハウのようなものではなく、個別具体的な状況で、自分がどう振る舞ったのかというエピソードを語っていたのである。このように、コピー機修理工たちは、修理やメンテナンスの方法を、会社の用意したマニュアルやオフィシャルな研修だけから学んでいるわけではなく、それぞれが経験した個別具体的な仕事に関するストーリーテリングを通じて、知識の

共有を実現していたのである⁴⁾。

また、清宮 (2009) は、組織不祥事に関する問題について、その原因を個人の性格や能力の問題と考えるのではなく、ビジネスと組織における言語活動の産物と見ることで、あるいはその原因を単純に組織文化の問題に起因させるのではなく、組織文化を形成する言語活動に注目することを提起している。すなわち、組織の不祥事という現実が社会的につくり上げられるプロセスを、言語活動（つまり、本稿との議論と関連させていえば、ストーリーテリングによってもたらされるもの）という視点で考察することの必要性を論じているのである。この観点に立てば、組織の不祥事とは、決して特別な社会現象でなく、日常的な現象であり、したがってそれらは普段表面化していないだけの日常的な人間関係と、そのコミュニケーション上の問題と考えることができるのである。すなわち、ここでの議論展開と関連させていえば、組織メンバーの間の相互的なストーリーテリングによって、組織の不祥事が創出されるという可能性を示唆しているものである。たとえていうなら、「自分はあの時上司にいわれたからあんな際どいことをしてしまった」、「同僚がこんなことをしたけどまったくバレなかったそうだ」、「職場の人間関係を崩したくないから仕方なくこんなことをしてしまった」、等々のストーリーを非公式的にでも組織メンバー間で語り合い、そして共有していくことによって、ダイナミックな意味形成が発生し、その結果として不祥事につながるような組織の社会的現実がつくり上げられていくといったものである。

つまり、このような研究と対比させると、第2節で展開したような、リーダーシップの側面に主たる焦点を当ててきた既存の組織におけるストーリーテリングの研究は、「ストーリーテリング=“individual”な能力やスキル」といった側面が強調されすぎたきらいがあるといえる。すなわち、リーダーの持つべき能力・スキルとしてのストーリーテリングといった観点である。しかしながら、本節で展開しているような、組織メンバーの間による相互的なストーリーテリングに焦点を当てると、既存の研究とは違った側面が強調されることとなる。すなわち、「ストーリーテリング=組織メンバーの間の知識の共有や社会的現実をつくり出す“interactive”で“collective”なもの」といった側面が重視されるということである。いいかえれば、リーダーからの一方向的なストーリーテリングではなく、組織メンバー間による、集合的なストーリーテリングといっ

たものに、主たる着目が置かれるのである。

このような組織メンバー間による集合的なストーリーテリングにおいては、個々人が経験的出来事を語り合うことによって、物事に対する意味づけや、あるいはコンテキストを共有したり、つくり出したりしているのである。そして、ストーリーテリングを通じて、組織メンバーが自分の経験を「語り直していく（リストーリー）」ことによって相互作用し、意味やコンテキストが集合的に形づくられていくのである（高間, 2008）。すなわち、ストーリーを語り直していくことによって、個々人は過去の出来事を再構成し、そこから新しい意味を生成していくのである（やまだ, 2000）。また、このことに関して、高間（2008）は、「自他非分離」という用語を使って、組織メンバーが語り合うことでのコンテキストの共有や集合的な意味づけの重要性を議論している。ここでいう「自他非分離」とは、自分と他の人々が、まるで1つになったようなつながりを感じられる状態のことであり、つまり参加メンバーが上下関係や役割の壁を超え、1つになれる状態をつくることである。つまり、これはまさに集合的行為としての語り（さらには語り直し）に焦点を当てているのである。

さらに、コンテキストを共有したり、つくり出すということに対して、上野（1999）は、状況論的な観点から、コンテキストはあらかじめそこに存在するものだったり、誰かに与えられたりするものではなく、活動に関与する当事者たちの行為や発話を通じて即興的に、また局所的に理解可能になり、あるいは行為や発話を通じて組織化されるものであるということを議論している。このような状況論的な観点からすれば、ストーリーテリングを通じた集合的行為自体も、即興的であり、また局所的に組織化されているものとして捉えることができるであろう。すなわちこのことは、語りを含めた集合的行為を通じてしか人はコンテキストを理解できないし、さらにはつくり出せないということを意味している。上野（1999）は、このことを、「doingとしてのコンテキスト」として定式化している。彼によれば、コンテキストは、環境の中にあるものでも、また「頭の中」にあるものでもなく、むしろ、「doing context together」、あるいは、ともに織りなす（coweave）活動というようないい方で表現することがふさわしいものである。

以上のように、組織におけるストーリーテリングには、リーダーシップの側面にのみ注目するのではな

くむしろ、組織メンバーの間で物事に対する意味づけやコンテキストを共有・創出するといった、集合的な行為に焦点が当てられるべきなのである。また、このように集合的に意味をつくり出すといった側面にこそ、組織におけるストーリーテリングの核心があると考えることができる（図表2参照）。

IV ストーリーテリングを通じた集合的行為によってもたらされるもの

それでは、このような組織メンバー間によるストーリーテリングを通じた集合的行為によってもたらされる、人々の間のつながりや社会的な信頼関係の構築といった側面について、以下で考察してみたい。

まずは、「ストーリー」というものへの注目について考えてみると、人間がストーリー形式で思考することの重要性については、近年では様々な論者により議論されている。たとえば、Bruner（2002）によれば、人間の思考様式や認知作用には、「論理・実証モード（Paradigmatic Mode）」と「ストーリーモード（Narrative Mode）」という2つのモードがあることを提示している。まず1つ目の、「論理・実証モード」とは、別名「科学的モード」・「合理的モード」であり、「ある物事が正しいのか、間違っているのか」を問い、厳密な分析を通して、物事の真偽を明らかにしようとするものである。それに対して、2つ目の「ストーリーモード」とは、「ある出来事と出来事の間、どのような意味のつながりがあるか」を注視する思考の形式である。すなわち、人間がどのような意図をもち、どのような行為を行い、何を経験し、どんな帰結にいたったのか、そうした出来事の間につながりや意味を感じ取る思考形式である。したがって、このストーリーモードでは、論理・実証モードによって一般化され、文脈に依存しない思考が見落としてしまうものを、捉えることができるのである。

また、この考え方と同じように、Norman（1993）は、ストーリーには、形式的な解決手段が置き去りにしてしまう要素を的確に捉えてくれる素晴らしい能力があるということを論じている。論理は、一般化をしようとし、それは結論を特定の文脈から切り離したり、主観的な感情に左右されないようにしようとする。それに対して、ストーリーは、文脈を捉え、感情を捉えることができるのである。つまり、論理は一般化し、ストーリーは特殊化する。論理を使えば、文脈に依存しない凡庸な結論を導き出すことができるが、ストーリー

図表2 組織におけるストーリーテリングの対象

	既存研究によるストーリーテリング	本稿で捉えるストーリーテリング
焦点レベル	組織のリーダー	組織メンバー
着目する行為対象	組織のリーダーの指揮的行為	組織メンバーの集合的行為
捉える側面	リーダーが持つべき"individual"な能力・スキルとしてのストーリーテリング	組織メンバー間で意味づけやコンテキストを共有・創出する"interactive"、"collective"なストーリーテリング

一を使えば、個人的な視点で、その結論が関係者に対してどのようなインパクトを与えるかを理解できるのである。

これらのことについて、やまだ（2000）の言を借りてまとめれば、ストーリー形式を用いてやり取りするということは、論理的知ではなく、むしろ感性的知に関わっているものなのである。すなわち、ストーリーによるコミュニケーションとは論理による知識の伝達ではないのであり、むしろ人を感動させたり、人の気持ちを揺り動かしたりする知のあり方に、ストーリー形式は適しているのである。つまり、人間は、ストーリー形式を用いてやり取りすると、論理形式を用いるよりも人は意味を感じ取ったり、また感情的な思考・行動を起こしやすいといえるのである（図表3）。

したがって、これらのことから考えると、本稿で展開しているストーリーテリングを通じた集合的行為というのは、文脈を理解し、意味を感じ取るということと同時に、人々の中の感情的な側面にも影響を及ぼしているものとして考えられる。このような感情面への影響は、人々の中での自分と他者とのつながりを感じる上で重要なものとなるだろう。

この人々の中でのつながりということに関して、Atkinson（1995）は、ストーリーを語るということは、周りにいる人々との関係で、自分自身の経験を肯定しその正当性を認める行為であるということを述べている。そして、他者とストーリーを共有することによって、他者との共通性を知り、理解し、他者とのつなが

りを感じることができる」と指摘している。さらに、このように他者とストーリーを共有することによって、自分の果たすべき役割や規範の範囲について認識するようになると、1つの共同体であるという意識を持つということを論じている。つまり、ストーリーテリングを通じて他者とストーリーを共有することとは、他者との心理的な共同体をつくるということに貢献するといえるのである。

また、組織メンバー間の協力的な関係の構築といった観点から、Denning（2007）は、組織メンバーが進んで協力し合うには、人々の間で最低限のレベルの信頼性を確立することが必要であるとしている。そしてそこにおいては、自分自身を打ち明ける（たとえば、現在自分がどんな逆境に立ち向かっているか、など）ことで、語り手がどんな人間であるのかを聞き手側が理解していくために、人々が面と向かい合ってストーリーを取り交わすことが重要であるということを指摘している。すなわち、人々が語り合うことを通じて、自分をさらけ出したときに、他者からの興味を引くことができ、それによって信頼性が築かれるのである。したがって、組織メンバーの間のストーリーテリングは、人々の信頼的な関係を築くことにつながっているのである。

以上のことからまとめると、組織メンバー同士のストーリーテリングによって、他者とのつながりや一体感、さらには社会的信頼関係を確立することができるといえるのである。

図表3 論理形式とストーリー形式の特徴

	論理形式の特徴	ストーリー形式の特徴
思考様式	厳密な分析を通じ、物事の真偽を明確化	ある出来事と出来事の意味のつながりを注視
物事の捉え方	物事を「一般化」（結論を特定の文脈から切り離す）	物事を「特殊化」（文脈を捉え、感情を捉える）
知のあり方	「論理的知」（論理による知識の伝達）	「感性的知」（人を感動させたり、人の気持ちを揺り動かす）

しかし、このような組織メンバーの間でつながりや社会的信頼的関係を築き上げるということには、ある種のマイナスの側面が存在することも指摘しておかなければならない。

たとえば、西本（2007）は、組織メンバーの間で意見を持ち寄り、集合的な意味づけをしていく組織化活動そのものには、異常性を引き起こす可能性が内在するという、「理念型としての異常組織モデル」に関する議論を展開している。この議論の中では、組織メンバーの間で集合的な意味づけが行われるといった閉じた関係性の中において、その関係者内でのみ通用する特異な真／偽、もしくは善／悪といった判断基準や価値観が形成されてしまうという点が指摘されているのである。自分たちのコミュニケーションを、外部集団から人為的に隔離し、内部でのみコミュニケーションを行なうときには、他の判断基準や価値観との比較検証がなされないために、外部とはまったく異質な価値観が派生可能になってしまうのである。そうすると、外的コミュニケーションを遮断された組織メンバーは、多少の違和感を覚えつつも、集団内の価値体系に全面的に依拠し、そして判断を下さざるをえなくなるのである。

このようなロジックについて、西本（2007）は三菱自動車のケースを用いながら例証しているが、これは、第3節で取り上げたような清宮（2009）による組織不祥事の社会的現実が作り出されるといったものと

同じ考え方である。つまり、組織メンバー間の語りを通じた集合的な意味づけによってそれが創出されるということである。清宮（2009）は、そのような悪しき社会的現実から抜け出す方法として、組織内で流布している語りを書き換える必要があるということを指摘している。つまり、本稿での議論と関連させて考えれば、組織メンバーはストーリーテリングを通じて集合的に意味をつくり出しているのであり、またさらには、それが人々の間のつながりや信頼的な関係を構築してしまっていることにより、悪しき社会的現実でもそのまま維持されてしまう可能性が大いにあるのである。したがって、このような悪しき社会的現実から抜け出すためには、今までとは異なるストーリーテリングを通じて、新たな意味を集合的に作り出す必要があり、またそれによって人々間の関係性をも再構築しなければならないのである。

V おわりに

本稿では、まず、既存のストーリーテリングの研究について概観し、それがリーダーシップ的な側面を強調しすぎていることについて指摘した。その上で、ストーリーテリングを、「組織メンバー個々人が経験的出来事を語り合うことで、物事に対する意味づけやコンテキストを共有したり、作り出したりすること」、すなわち、集合的行為という側面から議論展開した。さらには、そのようなストーリーテリングが、組織メン

バー間のつながりや社会的信頼関係の構築にも影響を及ぼすということについても考察した。つまり、組織におけるストーリーテリングの本質とは、組織メンバー間で集散的に意味をつくり出し、彼ら彼女らの一体感を醸成することにあるのである。

第1節でも提示したが、このような組織メンバーの間のストーリーテリングに焦点を当てるということは、個別具体的な組織活動の「実践」、あるいは「実践のコミュニティ (community of practice)」(e.g., Hughes et al., 2007; Roberts, 2006; Saint-Onge & Wallace, 2003; Wenger et al., 2002) に注目するということであり、いわば組織の局所的な側面に目を向けるということである。もちろん、組織メンバー個々人は、1つの閉じられたコミュニティに所属しているわけではなく、複数のコミュニティに所属しており、あるいはコミュニティ間の連携やオーバーラッピングによって組織は成り立っている。このことに関連した議論として、たとえば上野(1999)は、企業組織の中で発生するコミュニティの間の相互的隔離や、新しい生産方式の導入によるコミュニティの再組織化といったものを展開している。すなわち、より厳密に言えば、このような種々のコミュニティの存在や再組織化があるからこそ、組織の中で様々な意味が生成したり、あるいはある所で生成された意味が伝搬されたりしていくことになる。したがって、そのような組織全体的な側面からの考察も行っていく必要があるだろう。それについては、今後の課題としたい。

【謝辞】

本研究は、科研費(21402026)の助成を受けたものである。

【注】

- 1) たとえば、『日経情報ストラテジー』2007年1月号、および同雑誌2008年5月号、『日経ビジネス Associé』2008年6月17日号、など。
- 2) ここで展開するストーリーテリングに関する考え方については、『日経情報ストラテジー』2007年1月号を参照。
- 3) 第4節でも詳しく議論するが、人間の思考・行動に関するストーリー形式の重要性については、様々な領域で議論されている。たとえば、Atkinson (1995)、やまだ(2000)、Bruner (2002)、McKee (2003)、野家(2005)、Norman (1993)、Guber (2007)、金井他(2009)、中原・

長岡(2009)などを参照。

- 4) このOrr(1996)の議論については、中原・長岡(2009)も参照。

【参考文献】

- Atkinson, R. (1995) *The Gift of Stories*. Greenwood Publishing Group. (塚田守訳『私たちの中にある物語：人生のストーリーを書く意義と方法』ミネルヴァ書房、2006年)
- Boje, D.M. (2008) *Storytelling Organization*. Sage.
- Brown, J.S. and Duguid, P. (2000) *The Social Life of Information*. Harvard Business School Press. (宮本喜一訳『なぜITは社会を変えないのか』日本経済新聞社、2002年)
- Bruner, J.S. (2002) *Making Stories : Law, Literature, Life*. Harvard University Press. (岡本夏木・吉村啓子・添田久美子訳『ストーリーの心理学：法・文学・生をむすぶ』ミネルヴァ書房、2007年)
- Chaiklin, S. and Lave, J. (Ed.) (1996) *Understanding Practice : Perspectives on Activity and Context*. Cambridge.
- Davenport, T. and Prusak, L. (2003) *What's the Big Idea? : Creating and Capitalizing on the Best Management Thinking*. Harvard Business School Press. (嶋田水子訳『ビッグ・アイデアを採せ! : 会社を救う経営戦略とキーパーソン』阪急コミュニケーションズ、2003年)
- Denning, S. (2001) *The Springboard : How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*. Elsevier.
- Denning, S. (2004a) *Squirrel Inc. : A Fable of Leadership Through Storytelling*. Jossey-Bass. (富田ひろみ訳『チームリーダー：GE、IBM、シエル、マクドナルド、アメリカ陸軍のコンサルタント』不空社、2005年)
- Denning, S. (2004b) Telling Tales. *Harvard Business Review*. May, pp.122-129. (堀美波訳「ストーリーテリングの力」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2004年10月号、100~111ページ)
- Denning, S. (2005a) *The Leader's Guide to Storytelling : Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. Jossey-Bass.
- Denning, S. (2005b) Using Narrative as a Tool for Change. In Brown, J.S., Denning, S., Groh, K. and Prusak, L. *Storytelling in Organizations*. Elsevier. (高橋正泰・高井

- 俊次監訳「語りは組織変革のツールである」『ストーリーテリングが経営を変える：組織変革の新しい鍵』同文館出版、2007年)
- Denning,S.(2007) *The Secret Language of Leadership : How Leaders Inspire Action Through Narrative*. Jossey-Bass.
- Guber,P.(2007) The Four Truths of the Storyteller. *Harvard Business Review*. December. pp.52-59. (スコフィールド素子訳「ストーリーテリングの心得」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年3月号、80～92ページ)
- Hughes,J., Jewson,N. and Unwin,L.(Ed.)(2007) *Communities of Practice : Critical Perspectives*. Routledge.
- Jarzabkowski,P.(2005) *Strategy as Practice*. Sage.
- Jarzabkowski,P. and Wilson,D.C.(2006) Actionable Strategy Knowledge : A Practice Perspective. *European Management Journal*. Vol.24. No.5. pp.348-367.
- Johnson,G, Melin,L. and Whittington,R.(2003) Micro Strategy and Strategizing : Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*. Vol.40. No.1. pp.3-22.
- 金井壽宏・森岡正芳・高井俊次・中西真知子編 (2009) 『語りと騙りの間：羅生門的現実と人間のレスポンスィビリティ』ナカニシヤ出版.
- 川上徹也 (2009) 『あの演説はなぜ人を動かしたのか』PHP 新書.
- Kelly,T. and Littman,J.(2005) *The Ten Faces of Innovation*. Currency. (鈴木主税訳『イノベーションの達人！：発想する会社をつくる 10 の人材』早川書房、2006年)
- 清宮徹 (2009) 「言葉のなかの倫理的なまなざし：組織の語りと不祥事」金井壽宏・森岡正芳・高井俊次・中西真知子編『語りと騙りの間：羅生門的現実と人間のレスポンスィビリティ』ナカニシヤ出版.
- Lave,J. and Wenger,E.(1991) *Situated Learning :Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press. (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習』産業図書、1993年)
- Mai,R. and Akerson,A.(2003) *The Leader As Communicator*. AMACOM. (徳岡晃一郎訳『リーダーシップ・コミュニケーション』ダイヤモンド社、2005年)
- McKee,R.(2003) Storytelling That Moves People *Harvard Business Review*. June. pp.51-55. (木下徹郎訳「ストーリーテリングが人を動かす」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2004年4月号、84～91ページ)
- Molloy,E. and Whittington,R.(2005) Practices of Organising : Inside and Outside the Processes of Change. In Szulanski,G, Porac,J. and Doz,Y.(Ed.) *Advances in Strategic Management : Strategy Process*. Vol.22. pp.491-515.
- 中原淳・長岡健 (2009) 『ダイアログ：対話する組織』ダイヤモンド社.
- Nicolini,D., Gherardi,S. and Yanow,D.(Ed.)(2003) *Knowing in Organizations : A Practice-Based Approach*. M.E.Sharpe.
- 西本直人 (2007) 「組織認識の過剰共有と組織レトリック：社会構築主義の観点から」『経営論集』54巻、第3・4号、143～163ページ.
- 野田稔 (2007) 『燃え立つ組織』ゴマブックス株式会社.
- 野家啓一 (2005) 『物語の哲学』岩波現代文庫.
- 野村恭彦 (2002) 「監修者序文：知識社会の新たな組織形態」櫻井祐子訳『コミュニティ・オブ・プラクティス』翔泳社、11～23ページ.
- Norman,D.A.(1993) *Things That Make Us Smart : Defending Human Attributes in the Age of the Machine*. Perseus Books. (佐伯胖監訳『人を賢くする道具：ソフト・テクノロジーの心理学』新曜社、1996年)
- Orr,J.E.(1996) *Talking about Machines : An Ethnography of a Modern Job*. Cornell University Press.
- Roberts,J.(2006) Limits to Communities of Practice. *Journal of Management Studies*. Vol.43. No.3. pp.623-639.
- Saint-Onge,H. & Wallace,D.(2003) *Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage*. Butterworth-Heinemann.
- Schatzki,T.R., Cetina,K.K. and Savigny,E.V.(Ed.) (2001) *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge.
- 高間邦男 (2005) 『学習する組織：現場に変化のタネをまく』光文社新書.
- 高間邦男 (2008) 『組織を変える「仕掛け」：正解なき時代のリーダーシップとは』光文社新書.
- 上野直樹 (1999) 『仕事の中での学習：状況論的アプローチ』東京大学出版会.
- 魚谷雅彦 (2009) 『ここを動かすマーケティング：コカ・コーラのブランド価値はこうしてつくられる』

ダイヤモンド社.

Wenger,E., McDermott,R. and Snyder, W. M.(2002)
Cultivating Communities of Practice. Harvard Business
School Press. (櫻井祐子訳『コミュニティ・オブ・プ
ラクティス』翔泳社、2002年)

Whittington,R.(2003) The Work of Strategizing and
Organizing : For a Practice Perspective. *Strategic
Organization*. Vol.1. No.1. pp.117-125.

Whittington,R., Molloy,E., Mayer,M. and Smith,A.(2006)
Practices of Strategising/Organising. *Long Range
Planning*. Vol.39. pp.615-629.

Wilson,D.C. and Jarzabkowski,P.(2004) Thinking and Acting
Strategically : New Challenges for Interrogating Strategy.
European Management Review. Vol.1. pp.14-20.

やまだようこ編 (2000)『人生を物語る：生成のライフ
ストーリー』ミネルヴァ書房.

『日系情報ストラテジー』『業務革新を持続させるリー
ダーの条件：ストーリーテリング』2007年1月号、
44～55 ページ.

『日経情報ストラテジー』『リーダーシップを使い分け
る6つのスキルで職場を活性化』2008年5月号、78
～87 ページ.

『日経ビジネス Associé』『ストーリー・テリングで説
得する』2008年6月17日号、53～55 ページ.